

## 多角的経営戦略と管理機構の変貌

——デュポン社管理機構の歴史的分析を中心に——

下 川 浩 一

- 一、デュポン経営の沿革と集中的管理機構の整備
- 二、集中管理体制の強化
- 三、デュポンの多角的経営戦略とそれに対応した新組織構造の提案
- 四、新組織構造採用の経過とその特徴点
- 五、デュポン事業部制の特色とその歴史的意義

### はじめに

名実ともに、化学独占体として世界最大の規模を誇るデュポン社は、近年における独占的巨大大株式会社の成長といわゆる経営近代化の歴史において、一つのユニークなモデルパターンを示していると思われる。独占体としてのデュポン経営を特色づける特徴点は、何よりもまずその一貫して高い超過収益力であり、この収益力をバックに、相当な高配当を持続しつつも維持された強力な自己金融力である、この自己金融力の故に同社は当初より外部金融機関に対する財務的依存度低く、家族持株による閉鎖的性格をもつ産業コンツェルンという性格を長きにわたって保持し來ったのであった。<sup>(3)</sup>このような閉鎖的性格の具体的内容は、株式所有関係においては、デュポン家族による高率の株式所

有と持株の非分散化傾向<sup>(4)</sup>の長期にわたる存在、外部資金源泉に対する依存度の低さという表現をとるわけであるが、この閉鎖的性格にも拘らず、デュポンの経営管理方式はその近代的性格において早くから傑出したものがあつたといわれている。デュボン財閥の家族構成員達の多くは、財務的支配の面のみならず全般的経営管理における機能的支配の実践者として専門経営者の技能を身につけるべきことを強く要請されたのであつた。このような技能を身につけたデュボン経営者によって推進されたデュポンの管理革新は、デュポンの化学産業における独占的地位の確立を保証し、ひいてはデュボンの高収益力—自己金融力を裏付けることにもなったのである。

デュボンにおける管理革新、それは同社において他企業にさきがけてその本格的な確立をみた事業部制の成立と展開によって代表されるものである。このデュボンにおける事業部制の成立と展開が同社における経営多角化を内容とする経営戦略のもとで推進されたことは、明らかな事実であるが、両者の結びつく具体的な歴史的経過は決して単純なものではない。そこには全般的管理の領域を中心にした管理近代化に伴う各種の問題が複雑にからみ合っていることが看取されるわけである。とはいえその中には管理組織近代化の一つの流れとして職能別集中組織の確立↓製品別市場別分権組織への移行、ファンクショナルスタッフ成立からゼネラルスタッフの確立へという一般的傾向が存在することは確かである。だが管理近代化の形式的表現たる管理組織近代化の歴史的過程にあつては、定型化されたモデルが最初から固定的に存在しうるものではない。ましてデュボンの如く激しい経済変動の中にあつてこれに対処せんがために管理組織近代化の先駆者の役割を演じた場合、その組織近代化の過程は、管理状況とそれに対応した企業意志決定のプロセスをヴィヴィッドに反映して、多くの曲折をたどつたであろうことは想像に難くないところである。

以上の如き観点を前提に小論では、チャンドラーの所論を中心に、デュボン社が火薬製造トラストから多角化による企業成長戦略を体现せる綜合化学コンツェルンに進化した経過を基礎とする管理機構変貌の歴史的検討と分析を試

みたい。<sup>(5)</sup> このような分析を通じてわれわれは次の如き問題点を最後に検討するであろう。デュポンにおいて確立せる事業部制の特色は如何なるものであるか。一般に分権制をもたらし要因としてしばしばとりあげられる集権化の行き過ぎマネジメント官僚化↓分権化というありきたちのシェーマはこの場合果して妥当するかどうか、テイラー以来の管理科学化の流れに対してデュポン管理方式はどの様な位置づけを与えられるべきであるか。

さしあたり問題の出発点はデュポン経営の沿革に求められる。デュポン経営の沿革から始まって多角的経営戦略の具体化、そこから事業部制への組織体制の胎動する過程へと問題は歴史的に展開する。

註 (1) デュポンが一貫して全社的利益目標として掲げたのは使用総資本利益率二〇%であり、現在でもほぼこれに近いものを実現している。

(2) 現在でも例えば一九五九年と五年前の一九五四年を比較すると固定資産の増加六億四千万ドルは八億ドル以上にのぼる利益剰余金で賄って余りある状態である。(野村証券調査部「海外の大企業」二〇頁)

(3) 鎌田正三「アメリカの独占企業」二三頁。但しG・Mの買収、デュポン社自身の優先株発行や増資に当ってモルガンとの同盟関係は存在するが、従属的な関係ではない。

(4) 一九六〇年で株主数二〇万を数えるに至ったが、株主数が一〇万を越えるのは一九四九年のことである一九三〇年代は、優先、普通両株主合せて四万七千人、一九二五年には一万三千人余りにすぎなかった。化学経済研究所編「海外化学工業総覧 昭和三十七年版」

(5) A. D. Chandler, Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise. この著作は出典として W. S. D. Dutton, du Pont one Hundred and Forty Years (N. Y 1942) その他一連の経営史的著作及びデュポン社の営業報告書及び委員会記録などを挙げている。

## 一 デュポン経営の沿革と集中的管理機構の整備

現在のデュポン社の設立は一九一五年九月ということになっているが、<sup>(6)</sup>デュポンが株式会社として始めて組織され

たのは一八八九年のことである。<sup>(4)</sup>この年迄にデュポンはアメリカ最大の火薬製造業者としての不動の地位を確立した。デュポンをしてこの地位あらしめるのに大きな貢献をしたのは二代目社長ヘンリー・デュポンであったといわれている。<sup>(5)</sup>初期の彼は革新的企業家としての才能を最大限に発揮し、代理店網の設定、代金回収法やサービス配達の改善、同業者カルテル銃砲火薬取引協会の結成（一八七二年）等を行った。このカルテル組合ではデュポンは一貫して第二番目の火薬製造業者ラフリン・アンド・ランド社との協同によって多数派を握り、かつ巧妙な金融操作により他の主要競争者たる火薬企業の株式を取得し、このカルテル組合を自らのイニシアティブの下に安定化することによって最大限の利益をひき出したのであった。<sup>(6)</sup>大企業の初期の経営者にしばしまられる如くヘンリー社長の管理方法は、その在任期間四十年一貫してワンマンコントロールであったといわれる。チャンドラーの表現を借りれば、ヘンリーにしても彼の方針を踏襲した後継者ユージン・デュポンにしても、企業連合における財産を支配していたかもしれないが、その管理は殆んどなきに等しかった。<sup>(5)</sup>彼らはカルテル傘下の他企業がどれ位生産し、どの位の価格であるかということについて強い発言力を持っていたが、コスト引下げや製造工程の改良、組織的な購買やマーケティング技術の発達には、誰も注意を払わなかった。また販売活動を行なう諸会社間の調整も欠けており、効果的な管理は必要な情報と方法を持たぬ故に不可能であった。<sup>(6)</sup>

三代目社長ユージン・デュポンの急死（一九〇二年）はデュポン経営に一つの危機をもたらした。家族的会社の常として適当な後継者を決定できず、同盟的な競争業者たるラフリン・アンド・ランド社に会社を売却することが決定されたのである。この決定に対して最年少の共同経営者アルフレッド・デュポンは従兄弟コールマン・デュポンとともに干渉に乗り出し、財務処理のため別の従兄弟ピエールをも引き込んで、自らデュポン社を千二百万ドルで購入するとともに、逆にラフリン・ランド社を買収する計画にのり出すことによってデュポン社は新しい企業統合戦略の時代を

迎える。一九〇二年ユールマン等によってデュポンの諸資産が取得された時には、デュポンは五つの会社を直接所有し、同業種総資産の四〇%を占めていたといわれ、他の十五社はラフリン・アンド・ランド及びハザードの共同支配下であつてこれが更に五五〇余りの群小会社を支配していた。まずラフリン・アンド・ランド社を合併し、ついで他の火薬会社が急速に連続して獲得され、火薬協会のメンバーだった殆んどどの会社が合併された。<sup>(8)</sup> ちなみに一九〇〇年と一九〇四年の期間は、デュポンが資産で最大の成長をとげたときであり、一九〇二年と一九〇九年の初期迄にデュポンはその収益を約四千三百万ドルの価値をもつ三〇以上の企業取得のため投下している。<sup>(9)</sup> こうして多くの関連小企業のルーズな結合を、合併され統合されて集権的に管理された産業トラストに変化させる再組織化が進行する。

集権的な再組織化を進めるに当ってデュポンはすでにこの点で成功したモデルをその傘下子会社に有していた。それはラモーデュポンによって創設され、二人の有能な経営者J・A・ハスケルとH・M・バークスデールによって発展せしめられたレポーノ化学会社、のちのイースタンダイナマイト社であつた。この子会社はそれ自身持株会社として三つのダイナマイト製造子会社を組織し親会社とは独立した管理制度を發展させた。当時としては先駆者的な指導原理たる「低価格・大量生産」の基準を採用し、機械化をすすめ、早くから工場に実験室を設け、在来代理店委せの販売方式を止めて顧客と直結する全国的な販売組織ならびに販売員の営業報告書制度を設けた。同社の作業部門たる高爆薬部門は監督者会議を組織化の手段として用い、統一的な目標と方針の作成、標準化と統制による調整に努力した。ダイナマイト需要の拡大とともに同社は製造、技術、購買の各部を形成することによって生産をより体系的に組織した。その後この会社はデュポンの火薬製造部門の最大の中核的存在として編成されていくことになるが、体系的な経営管理の發展においてつねに先駆的役割を果たすことになる、多くの有能な人材を育成し、分権化のアイデアを注入し、製造方法の分析、経費の詳細な比較の体系を作り詳細な各工場の営業報告書の作成と利用のシステム、ライ

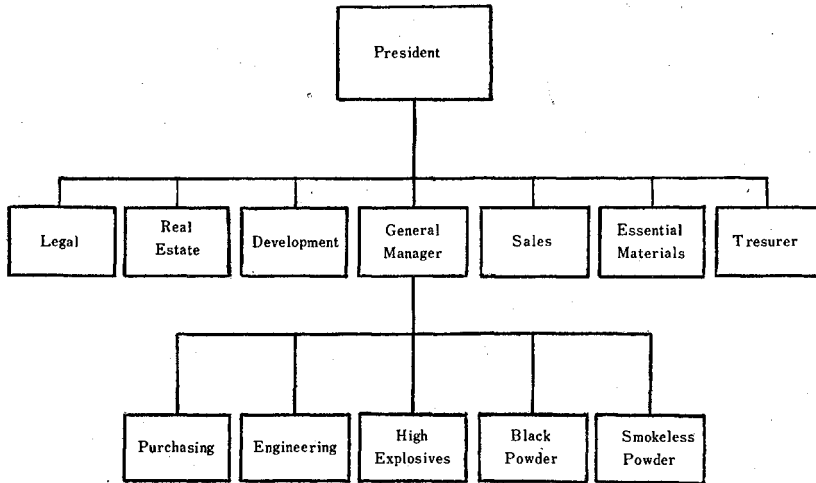
ン職能からのスタッフ職能の分離、技術委員会、賞与制度、現在の資本予算に相当する「建設準備金」制度等々を次々に実施してゆくのである。<sup>(4)</sup>

デュポンの集権的な統合化の政策にのり出した三人の従兄弟達の経営陣は、このモデルと同タイプの管理組織を、アメリカの火薬産業の三分の二の資源結集のために創り出すわけである。まず第一に施設の無駄な重複を省き、主たる市場に対して出来るだけ利益の上る位置にある若干の大規模工場に生産を集中した。第二に工場の仕事を計画し評価し調整するために三つの管理部門を（黒色火薬、ダイナマイト、無煙火薬）設ける。さらに全国的なマーケティング組織を、その中核として働く旧レポールの社の販売部をも含めて形成する。そして火薬産業において最初といわれる大規模の研究部門を設立したのであった。<sup>(5)</sup>

今やこの新会社の統合創設に積極的であった六人の経営者たちは主要な経営執行者のポストを占め、これらの人々を中心とするグループによって、一九〇三年、経営委員会が発足し目的と方針が形成され効果的な中央本社業務が保証されることになる。そしてこれら本社経営委員会を構成するグループは、本社の業務に関心をもつばかりでなく第一線部門のポリシーの設定と調整及び評価をするための職能別部門の計画を進めることにもなった。<sup>(6)</sup>

そこでデュポンでは、集権的組織構造を作り上げる中で、企業家的な活動と営業的な活動が区分され、各主要部門には副社長と重役が設けられた。前者は会社が成長を続けるのに必要な長期的な計画と評価に集中的にとりくみ、社長とともに経営委員会として機能して全体としての会社の広範なポリシーを作り、後者は部門の日常的活動をスムーズにすることに責任をもつ。<sup>(7)</sup>しかしながら副社長は全般的経営にたずさわるばかりでなく、その担当部門の管理に充分な責任と権限をもっている。第一図でみられる如く副社長は、アルフレッドがそうであった様に、大抵の場合営業部門の副社長であると同時にゼネラルマネジャーでもあったわけである。<sup>(8)</sup>副社長の統括下にある各製造部門の司令部は重役

CHART I  
Du Pont Structure, circa 1911



富大経済論集

三四

及びアシスタント、スタッフ要員で構成され、部門の目標を計画し評価し調整すると共に工場でなされる仕事の手続を設定した。間もなくこれら部門の司令部は、職能的に分化した例えば要員訓練、製品及び工程検査、工場保全等々のオフィスをもつようになった。ただし技術部と購買部は製造の総括責任者に直接報告する分離した単位となっていた。<sup>(9)</sup> 部門の司令部とプラントとのコミュニケーションと権限のラインは、ライнсスタッフの観点で定められた。そして部門の司令部経営担当者はくわしい情報の作成(日々のものから毎週毎月のものまで)に努めた。この様なデータはプラント業績のチェックとともにプラント間又はプラント内副部門の間の比較を可能にすることというまでもない。<sup>(10)</sup> 製造部門の組織化に対応して販売活動の組織化も進行する。販売員は製品毎に専門化し、マーケティングにおいて代理店やジョッパーにとつて替った。地域的支店網に加えて本社には外国販売部と大口顧客販売部(とくに軍需関係を扱う)を設けるとともに販売部はセールスマンの訓練をも行っている。火薬市場の拡大をはかる技術部門とならん

で宣伝部と取引記録部がスタッフ単位として形成された。後者のつくる統計資料は、変化する会社の市場占有率のデータを準備した。製造の場合同様第一線と本部の関係はラインアンドスタッフの基準によって居り、しばしば販売担当会議もひらかれた。<sup>(6)</sup>

製造と販売以外に五つの職能部門が設けられ、前にも触れた原材料購買、技術開発、の外に不動産管理、法務、トレジャラー、の各部がある。このうち技術開発部は二つの研究所の監督を行い、トレジャラー部門は通常の財務活動を出納保管、会計、監査のユニットによって行なう外に費用、収益、利益を決定ずける統一的な統計の発達に意を用い、内部業績のみならず外部の財務的、経済的諸条件に関する情報を集めるいくつかの統計事務部門を設立した。こういった部門の創設は、つねに正確な情報の流れをデュポン社の経営管理担当者に与えた。このようなデータは集権化され職能的に部門化された経営組織構造が創られる迄は集約されたことがなかったものである。<sup>(6)</sup>

このように職能的に分割された部門を全般的に統括する中央本社は、どのような機構で運用されたであろうか。まず中央本社は職能別副社長と二三のアシスタントをもつ社長で構成されたが、企業的全般的管理のための全体的な計画、評価、調整は次の三つの委員会で行われた。<sup>(6)</sup>

- ① 財務委員会 初めのうちは最大級の株主が含まれ、三人のデュポン従兄弟その他家族が入っていた。
- ② 経営委員会 新しい組織の普及に責任ある者及び職能部門に責任をもつ社長、副社長よりなる。
- ③ 管理運営委員会 部門の重役よりなり、いろいろな部門の日常的な活動の調整を行うため一週間毎に会合し情報を交換し執行委員会に提案を行うとともに、上級グループの同意した戦略政策の運営方法を論議する。

この組織改革を推進したピエールデュポン等は最初から、経営委員会は長期計画と評価に集中すべきだと主張していた。というのは営業上の計画や新資源開発は、資本及び営業費目に対する資金の配分を意味するので、経営委員会



がもしこれを行うとすれば財務委員会にもと割当てられた財務上の責任を接収してしまふことになるからである。とはいふものの事実は理想通りには運ばなかったようである。財務委員会の古い多数のメンバーは新しい会社の営業や政策を殆んど理解して居らず、結局實際上の目的にとつては財務委員会は一時消滅したも同然であつた。

一九〇三年最初の組織整備後この時普及した組織構造は第一次大戦後の一九一九年迄相対的には変化しなかつた。この期間行われた修正は部門司令部よりは中央本社に影響を与えたのである。チャンドラーの指適するこの期間における主な変化は次の通りである。①会社の最高支配が家族企業から専門的経営者による企業へという変化を反映したこと、②中央本社での補助部門の成長、③全体として会社を管理するのに用いる情報データの改善。

この期間デュボンの首脳陣は何度かの人事移動を経験している。三人のデュボンの従兄弟達は組織整備後のデュボンの経営陣の中心となつて活躍するが、中でも最も経営の才能を示したのはピエールであつた。アルフレッドについては工場の現場管理には非常に有能であつたが、全般的管理の点では余り能力なく一九一一年トップから解任されて居り、この解任に伴つて数名の有能若手経営者の登用がみられる。この人事移動の翌年一九一二年デュボンはアンチトラスト法による解散命令を受け、三社への分割により再組織をはかる事態に直面した。このアンチトラスト法にもとづく再組織は、チャンドラーによると基本的な組織構造と戦略にさしたる影響を及ぼさなかつたとされている。

解散命令後も引続いて一九一五年迄社長をつとめたコールマン・デュボンは他企業の取得、合同そして全般的指揮の才能をもつていたといわれるが、その任期の末期には、長きにわたり財務担当重役をつとめ最も経営の才能を示し実質的な会社の指導者であつたピエールと人事問題をめぐり激しい対立をしている。一時は両名の持株をどちらが買取るかで解決をつけようという問題まで提起されんとしたこの対立も、一九一五年ピエールによる会社のトップの人事移動の提案をコールマンと重役会が受諾することと解決する。ピエールは社長に就任しその兄イレヌがゼネラル

マネジャーに任命され、トップにおける指揮者のうち古株は引退した。新副社長陣は若返り、経験と能力がありいずれもピエールに忠実であった。そしてピエールは家族メンバーであっても、あくまで管理的に有能であるがどうかでもって昇進の基準とする原則を確立する。こうしてトップの指揮権の変化が完成するにつれてピエールは注意深く本部の職能を定義する。こうする中で、彼は責任権限委譲の強力な遂行を強調し、営業管理のためにグループ責任よりは個人責任に信頼をおくことを明確にした。<sup>(3)</sup>

さらにピエールによれば、経営委員会は各部門の日常的な活動にもはや関与せず、本来の任務たる部門の広範な目標と政策の設定と部門間の活動調整のため全体としての会社の政策及び諸問題だけに専念すべきである。一時なきに等しかった財務委員会もピエールの提案で始めの地位に戻り、経営委員会への報告は不要となった。この提案で財務委員会は経営委員会により作成された充当費目の年々の見積りを承認することになる。この委員会の承認は、ふつう三十万ドル以上の要求のみがくわしく考慮されたが、年々の予算に含まれぬ十五万ドル以上のものにも必要だとされた。こういう形で財務委員会は未来支出のために準備される資金のプランを承認し配当を勧告した。またピエールはコールマンの同意を得て財務委員会には彼ら自身の外にアルフレッドやウイリアムの如き会社で実権をもつかつての社長達が含まれるべきだときめている。こういうやり方でもって、ピエールは主要な政策決定を妨害されることなく大株主に会社業務への発言権の留保を許したのであった。<sup>(4)</sup>

この場合大株主が連合すれば、例えばアルフレッドとウイリアムがコールマンと結びつけば、資金配分その他経営委員会作成の重大提案を拒否したりして干渉することは可能であった。事実これを裏書きする如くコールマンの株式の売却をめぐる、アルフレッドとウイリアムがピエールその他の経営者を告訴する様な事件も起きているのである。<sup>(5)</sup>

右の如き事実は、明らかに本来は基本的に対立するものではない専門経営者の立場と大株主の立場の妥協と衝突の

経過を示すものであるが、ピエール等はその調整をはかりつつ管理制度の近代化を推進し両者の立場の対立を止揚する方向へ動くのである。

ピエールがこれら諸変化を制度化しつつある時に第一次世界大戦が勃発し、軍事需要が激増したが、この時の組織構造は、その結果としておこる異常な成長の必要に極めて適合することを立証した。<sup>(6)</sup>

戦前戦中を通じ統計的データとその利用のための手続の開発が継続的に前進をみせた。ピエールと財務担当の役員は、資金を組織的に配分するために用いる方法を精緻化したのである。資本の支出割当のための手続は、経済的条件の一般的予測と個々のプロジェクトの詳細な提案の利用を含んで居る。一九一八年以前でも、トレジャラー部門の予測分析課は、二十ヶ月先迄の見込まれる財務的条件の予測を準備することにより合理的な資金と資源の配分を行って、職能部門と経営委員会を助けていた。またそれぞれの資本割当のための特殊の要求は、特定投資の資本コスト、必要なら見積られた投資利益率の計算を含むべきであった。この投資利益率の計算のためのテクニクは、ドナルドソンブラウンによって工夫されたものであるが、それは各営業単位の業績を評価し、欠陥と不充分さの源泉をみつめ、当面のプランとポリシーを調整し変化させる正確な標準を、中央、部門両方の司令部における経営担当者に与えるものである。<sup>(7)</sup> この投資利益率は、それ以後ずっとデュポンの財務統制の中心概念であり、その後登場する事業部制利益管理のためのチャートシステムの形成において重要な役割を果たしたのであった。<sup>(8)</sup>

註 (1) Moody Industrial Manual 1958 p. 1381.

(2) Ernest Dale : The Great Organizers 邦訳四六頁

(3) 同右 四二頁。

(4) 同右 四二頁。 A. D. Chandler : Strategy and Structure. p. 54.

(5) Chandler, Ibid.

- (6) Ibid.
- (7) Chandler, o. p. cit. p. 52. Dale, 前掲書 四七頁～四八頁。この場合アルフレッドは年少の故に会社売却の決定に参加してゐた。
- (8) Dale 前掲書 六五頁。
- (9) Dale 前掲書 七六～七七頁。
- (10) Dale 前掲書 四九～六〇頁。Chandler, o. p. cit. p. 56.
- (11) Chandler, o. p. cit. pp. 56～57.
- (12) Dale 前掲書 六六頁。Chandler, o. p. cit. p. 57.
- (13) Ibid.
- (14) Ibid.
- (15) Chandler o. p. cit. p. 58.
- (16) Ibid.
- (17) o. p. cit. p. p. 59～60.
- (18) o. p. cit. p. p. 60～61.
- (19) o. p. cit. p. p. 61.
- (20) Ibid.
- (21) Ibid.
- (22) 名を挙げるとバークスデール、イレースデュボン、H・ハスケル、カーペンター、D・ブラウン、ラスコブである。
- (23) o. p. cit. p. 63 もっともこの点についてデールは、ラモーデュボンの言葉を引用し、この解散はデュボンが他の事業系列に分れるのに極めて有力な影響を与えたとしている。しかし後にも見る如くデュボンの多角化に直接影響したのは第一次大戦後の新事態であつて、この解散命令そのものは、デュボン首脳部に対し、トラストによる火薬事業拡大の限界性を意識させる警告たるに止まり、基本的にはチャンドラーの見解が支持できる様である。
- (24) Dale 前掲書 六二～六三頁。

- ②⑤ Chandler o. p. cit. p. p. 64~65.
- ②⑥ o. p. cit. p. p. 65~66.
- ②⑦ o. p. cit. p. p. 66
- ②⑧ Ibid.
- ②⑨ o. p. cit. p. p. 66~67.
- ③⑩ チャートシステムについて C. A. Kline and H. L. Hessler, The du Pont Chart System for Appraising Operating Performance, N. A. C. A. Bulletin Aug. 1952 参照。

## 二 集中管理体制の強化

第一次大戦の終結は、デュポン経営に新たな転機を生み出した。史上空前といえる莫大な戦時超過利潤とその再投資による過剰能力の存在は、新分野への進出と相まって、組織近代化のいっそうの強化の必要を痛感せしめた。

一九一九年の重役会においてピエール社長は、戦後の新しい事態が、次の世代の若い人材に未来の開発と管理に責任をもたせる必要をもたらしたことを力説するとともに、経営委員会の中の有能な若手を結集した小委員会を設け会社組織を研究させ改善策を答申させることを提案した。<sup>(9)</sup>

この小委員会は、永らく高爆薬部門で組織問題についての経験を積んで来ていた高爆薬副社長H・ハスケルが中心になって組織されることになる。ハスケルは、人事よりも組織構造を重視する考えをかねてからもって居り、ピエールに現在の組織の簡単化と集中化を勧告していた。彼はいつている。「調整の効果的手段なしに諸活動を部分に分割するという現在の方法は、不十分な、弁護の余地のないもので、集中的組織の強化こそ急務である。」<sup>(10)</sup>

一九一九年五月ハスケル小委員会は職能的部門化された組織構造の価値を論じた組織問題改善の報告書を提出している。この報告書は二つの原則を提起しているが、第一の原則は、類似しないようにみえて実は関連性のある努力

を結合し調整すべきことをうたって居り、第二の原則は各経営担当者に充分な個別的責任権限の委譲の必要を強調している。<sup>(5)</sup> 第一の原則は標準化の進展を基礎にして、いろいろな広い範囲の職能的活動を目的毎に別々の管理単位に位置づけるために要求されるものであり、第二の原則が強調されていることは、かねてピエールによっても強調されていたに拘らず、この原則が充分に確立せず、例えば経営委員会が部門の活動に関する決定をやる傾向があり、コミテイ・マネジメントの形で個人責任の原則を逸脱する傾向があったことを示すものといえよう。全体としてこの二つの原則の提起は、その後ドラッカーによって唱えられた職能的分権化の原理を體現したものとみることができる。<sup>(6)</sup>

この調整と責任という二つの原則の上にたつて小委員会は次の勧告を行ったのである。<sup>(7)</sup>

① 会社の活動の大部分は四つの職能的大部門に区分されること。これによって例えば生産部門は製造活動のみならず、購買、エンジニア、建設、研究、化学工程制御その他一連のサービス職能を含むべきである。

② 本社内の補助部門と主要職能部門の關係は、前者を後者に統合することで解決する。こうして補助部門は、本社でなく部門のスタッフ単位となる。

③ 経営委員会に属さない第一副社長を新職位として設け、主要部門の仕事を評価し調整しまた部門の長を把握する責任をもたせる。

④ 経営委員会は、ポリシーの計画化と全面的な評価に關係をもつものとする。その特別の職能は会社業務の一般の監督をやることであり、一般には重役会の代理の行為をなすべきである。

⑤ 財務委員会は経営委員会のブランチとすべきとする有力意見もあるがそうするよりは、むしろ別個の独立した委員会として継続さるべきである。

この勧告を盛りこんだ報告書は検討のためピエールの許に送られた。ピエールはこの報告書のアウトラインに好意

をもつてはいたが、ある程度までは、人の選択が組織の形式の選択に先行すると考えていたので、ただちに反応を示さなかった。ビエールのこの考え方には、組織構造というものは理想的な構造に人を適応さすよりも人々の周りに建設さるべきであるというアイデアが基底にあるわけである。この考え方に沿ってビエールは若手経営者の昇進を勧告し、彼自身を含めて現在の経営委員会のメンバーは財務委員会に移動することを提案した。<sup>(6)</sup>

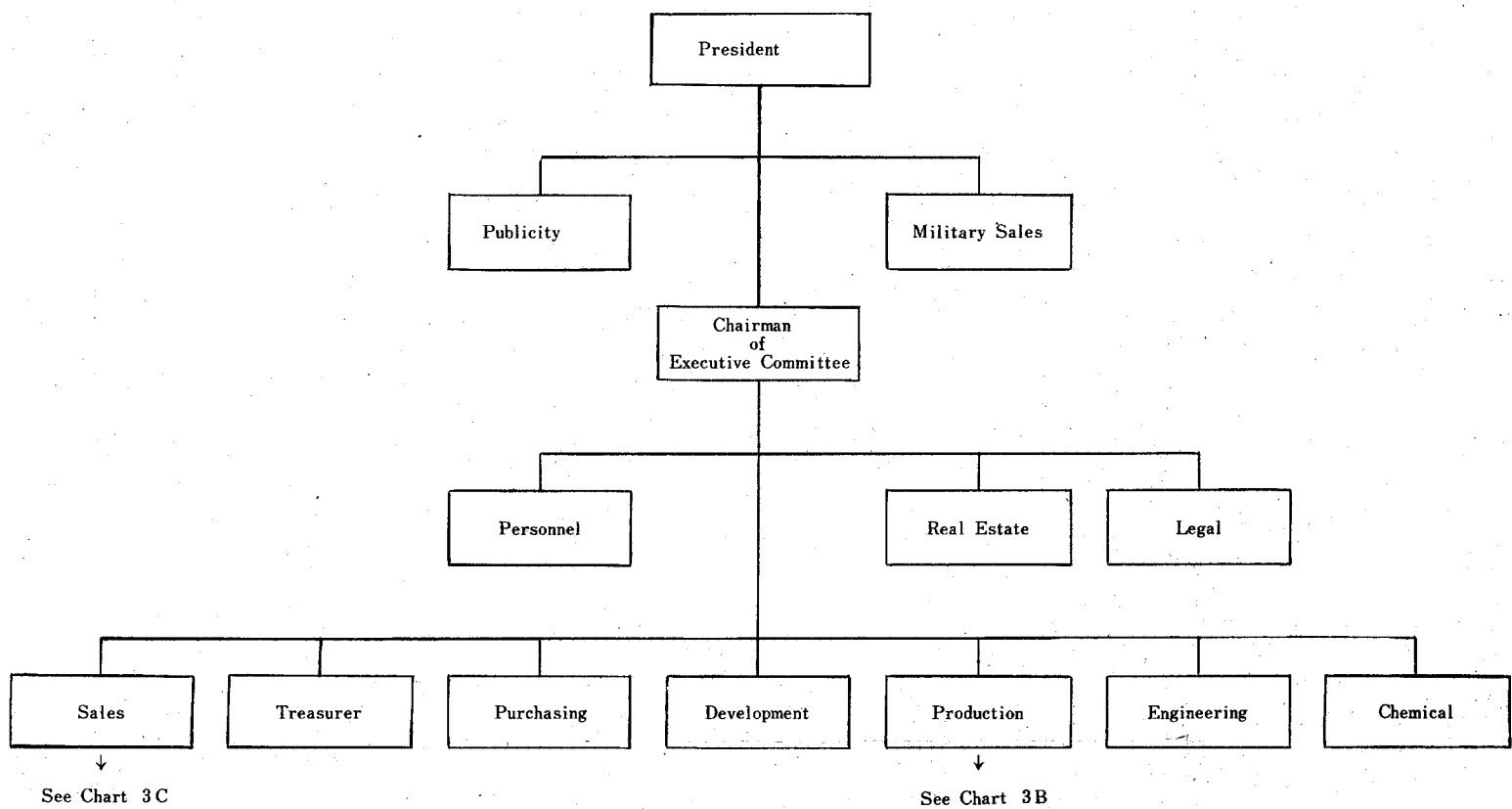
この移動でビエールは社長を退き会長となり、イレースデュボンが社長に、ラモーデュボンが経営委員会議長となった。経営委員会はブラウンやピッカードの外に六人の比較若くしかも経験あるマネジャーが含まれた。こうして一連の人事移動の結果出来上った新経営委員会は、ハスケル報告書の勧告を若干の修正をもつて受容れることになる。主な修正点は、購買と化学と技術部門が分離した単位として続いたため、職能別大部門が勧告の四部門に対し七部門となっていることである。(第二図A参照) このうち化学部や技術部は、人事部や法務部と同様に、はっきりと助言スタッフとなり、部門と本社両方に助言の作用をすることになった。この修正された組織構造が承認されると新経営委員会のメンバーは、主要部門の長としてそのポストについた。ただし化学、技術の各部門は、経営委員会に代表を送らず委員会メンバー八名中五名が、生産、開発、購買、販売、トレジャラーの各部門に責任をもつ副社長となり三名は、火薬、セルロース製品、ペイント及び化学薬品の生産部門の主要サブディヴィジョンに責任をもった。<sup>(7)</sup>

さてこのように慎重に計画検討された集中的職能別組織ではあったが、これをもつても戦後の製品多角化の戦略によってつくり出された管理上の必要には充分適応できなかったのである。短時日にしてこの組織構造は再検討を迫られることになった。再検討がどの様な経過で行われたか、この問題の前にデュボンの多角的戦略を概観し、その上に立って再検討の経過を検討しよう。

註(1) 連合国の使用した火薬の四割は、デュボンの供給によるといわれ、一九一四年～一九一八年迄に年平均五八〇〇万ドルの利

# CHART 2A

## Du Pont Structure, 1919-1921



# CHART 2B

## Du Pont Production Department, 1919-1921

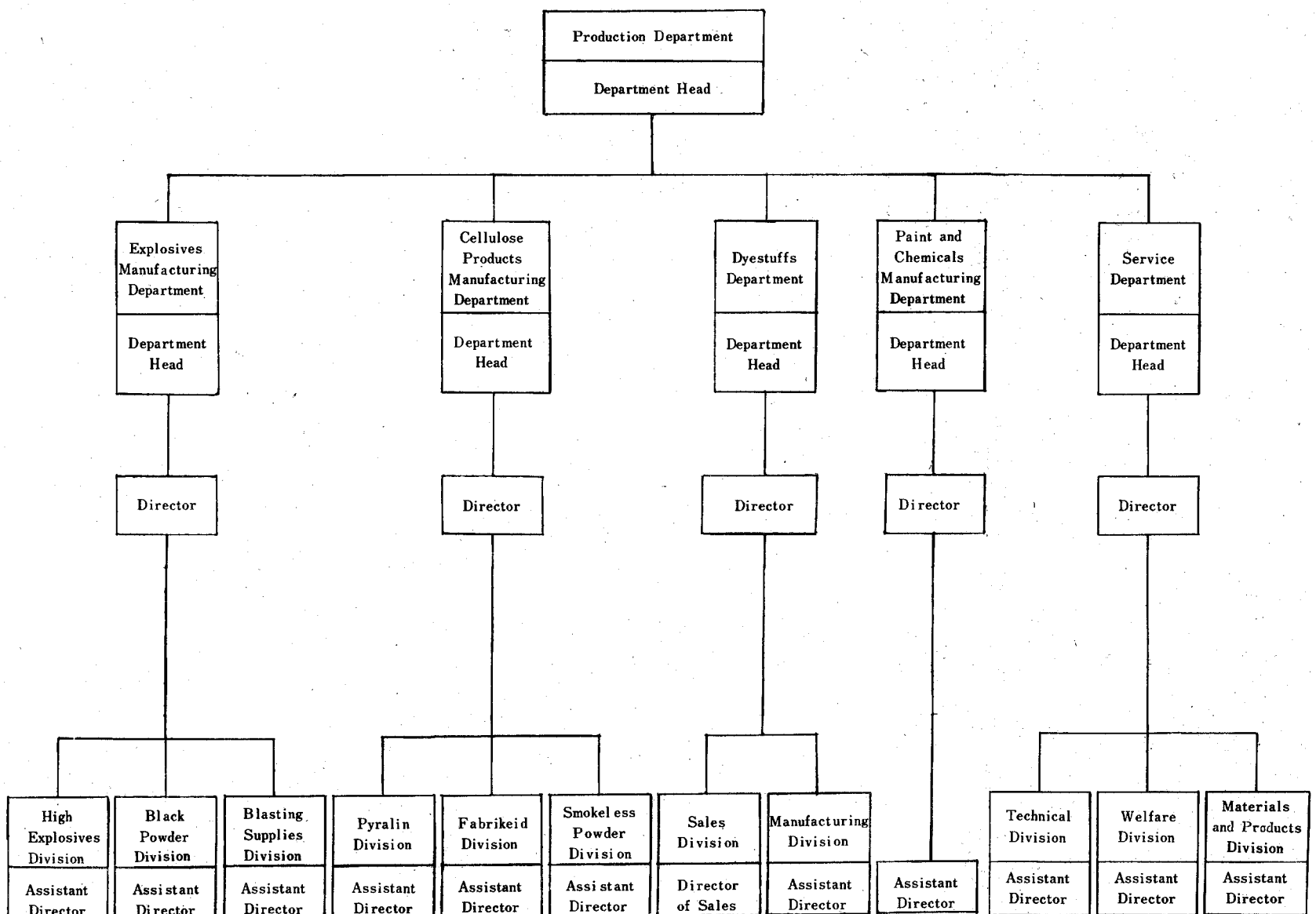
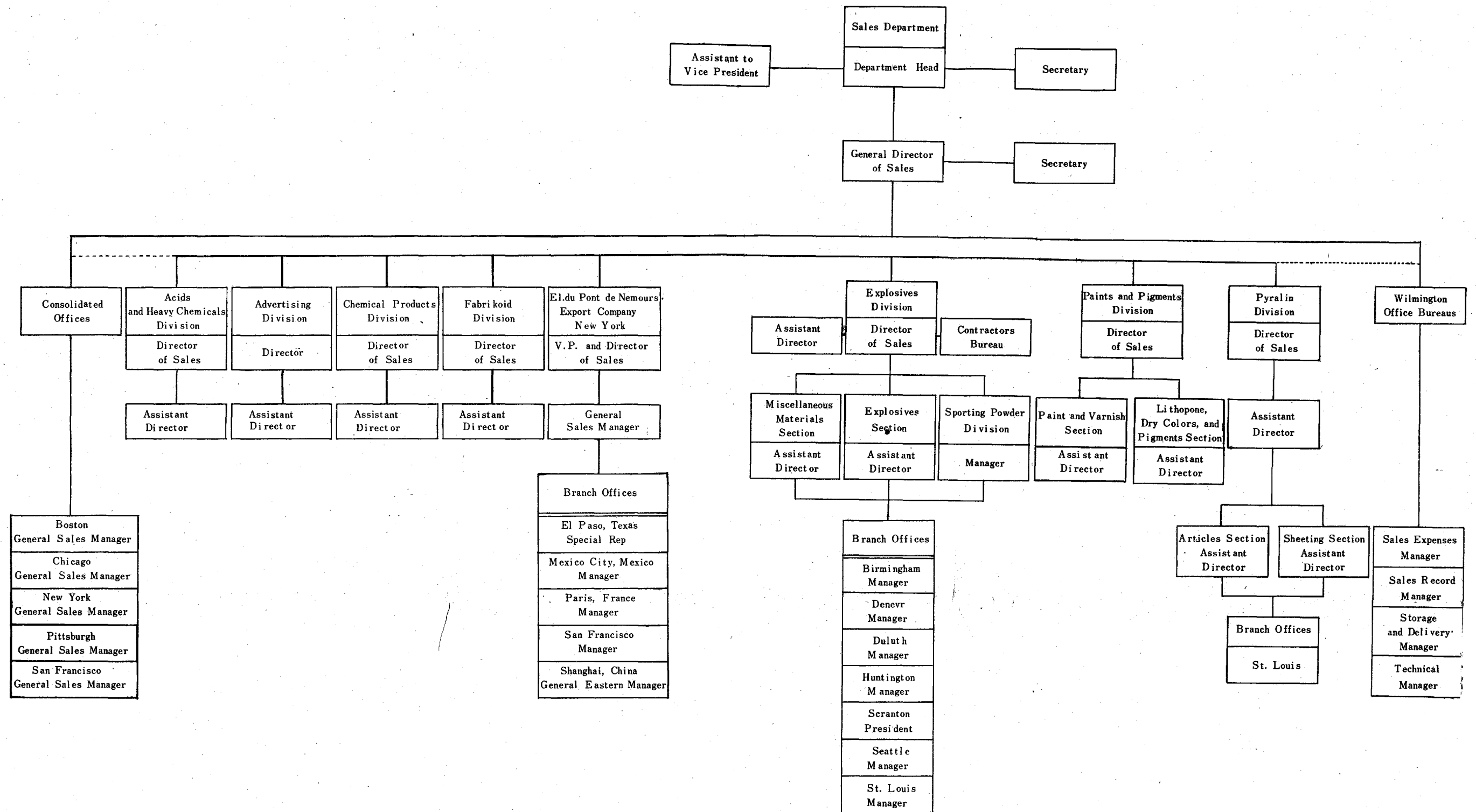




CHART 2C :

Du Pont Sales Department, 1919-1921



益をあげている。この利益額は、大戦前の五年間の平均額の十倍である。(海外の大企業九頁)

- (2) Chandler o. p. cit. p. p. 67~68.
- (3) o. p. cit. p. 68.
- (4) 例えば、エンジニア部はすべてのエンジニアの仕事を雑多に集めても駄目で、目的の異なるエンジニアの仕事はそれぞれ無関係であるから区分すべきであるとしている。o. p. cit. 69~70
- (5) o. p. cit p. p. 70~71
- (6) P. F. Drucker ; Practice of management 邦訳 四七頁~五三頁。
- (7) Chandler o. p. cit. p. p. 71~72.
- (8) o. p. cit. p. p. 72~73. (9) o. p. cit p. 75.

### 三 デュポンの多角的経営戦略とそれに対応した新組織構造の提案

デュポンにおいて多角化の動きは、すでに第一次大戦前から存在して居り、火薬製造と関連の深いニトロセルロース化学を中心に研究開発が進められている。パイロットプラントの設置、関連企業の買収などが行われて、最も早くから開発に着手した人造皮革及びプロキシリン(セルロイドタイプ)などは既に戦前から本格的生産に入っていた。<sup>(4)</sup>

第一次大戦終了後デュポンにおいて全面的多角化の戦略を実施せしめた基本的要因は、いうまでもなく大戦終結により生じた過剰能力の存在と戦時超過利潤の巨大な集積である。<sup>(5)</sup>

このような事態に対処して総合的多角化の戦略にのり出す場合、二つの方向が当然考えられる。一つは火薬プラントの過剰能力の転換をはかることであり、すでに着手されていたニトロセルロース化学の領域を拡大し、人造皮革、プロキシリンの外ピラリン、ファブリコイド(いずれもセルロイド原料)の生産にのり出すことがきめられた。もう一つの方向は、大戦の結果とくにドイツ製化学工業製品の駆逐により決定的に不足している領域に参入せんとする

ことで、染料、ペイント、化学藥品等がこれに該当した。<sup>(b)</sup>デュポンが総合的多角化計画を持ったのは一九一七年二月のことであるが本格的実施は一九一九年<sup>(4)</sup>以降で、これ以後多角化推進に必要な企業の合併買収と新設備への内部投資が次々と行われるのである。だがこの多角化の新生産体制は、デュポンのすぐれた研究開発部門のバックアップで容易に成功を収めうる筈であつたのに、従前の単一製品ラインのための組織構造が維持されるとき多くの困難に遭遇するのである。

さてこのように戦後いち早く全面的多角化にふみ切つたデュポンは多くの管理上の困難に逢着するが、この困難は特に中央本社 of 全般的管理部門に対する要求の増大という表現をとつてあらわれてくる。またいろいろな職能的部門の司令部による政策と手続の計画と評価及び調整は、極度に専門化された経営担当者がいろいろな業種の製品に対する標準と手続とポリシーの策定を同時に行う情況のもとでは、極めて複雑でありかつ困難を伴う。要するにこの當時にはデュポンではそれぞれの製品部門における棚卸資産の適正なコントロールと施設の最適利用に全面的責任を負う者は存在せず、管理制度の建前からして、購買、製造、販売の各部門はそれぞれ自らの見積りを行い、それ自身のスケジュールを設定していた。<sup>(5)</sup>

この様に管理上の諸困難が直ちにあらわれたのに対し、これに対処しうる新組織構造の採用は、一九二〇～二二年の急激な不況がその緊急な必要性を明らかにする時まで待たねばならなかった。<sup>(6)</sup>さて一九一九年というのはブームの年であつたのに多くの新製品は期待される程の利益をあげなかった。<sup>(7)</sup>そこで当然かかる事態について原因の追求と対策が問題となるが、事態の原因をどうみるかについてデュポン経営陣の内部では意見の対立がみられたのである。販売部副社長ピッカードは、販売方式に問題があつたと考え、広告と大規模配給組織を活用した近代的销售方式(Merchandizing Sales)によつて対処せんと考えた。彼はまず販売方式転換に関連した経営上の問題点を検討するため主要部門

の代表者と社長のアシスタントからなる小委員会の発足を要請した。この委員会は発足と同時にデュポンの経営実態について詳細な観察を行い、個々の製品ラインの分析を行って四品目（プロキシリン、化学薬品、ペイント、ワニス）に営業を集中すべきことを決定するとともに、分析結果について一連のくわしい勧告を行っている。この勧告では、個々の製品ラインの推せんは十五%の投資利益率を判定基準とすべきであり、利益決定に当って半製品間の振替価格は調整された市場価格とすることなども指摘されているが、この勧告の一般的結論は大きな意義をもっていた。すなわち統計資料では計画的販売方式をとっている製品（とくに中間製品）が十五%以上の利益率であるのに旧来の見込販売方式をとる完製品は十五%以下、中には欠損を出すものもあって、みかけは両販売方式の間に決定的相違がある如くであった。しかるに旧来の販売方式をとる製品の事業は、比較的零細な企業も含め全体的にみてこの時期には繁栄して居り、デュポンだけが欠損を出していた。かかる事実鑑み小委員会は、基本的な問題は販売にあるのではなく、組織にあるという結論に達した。ひるがえっていえばこのことは近代的な販売方式を推進するためにも、デュポンの新しい多角化にふさわしい組織を確立しなければ、問題は前進しないことを小委員会が悟ったことを意味するであろう。

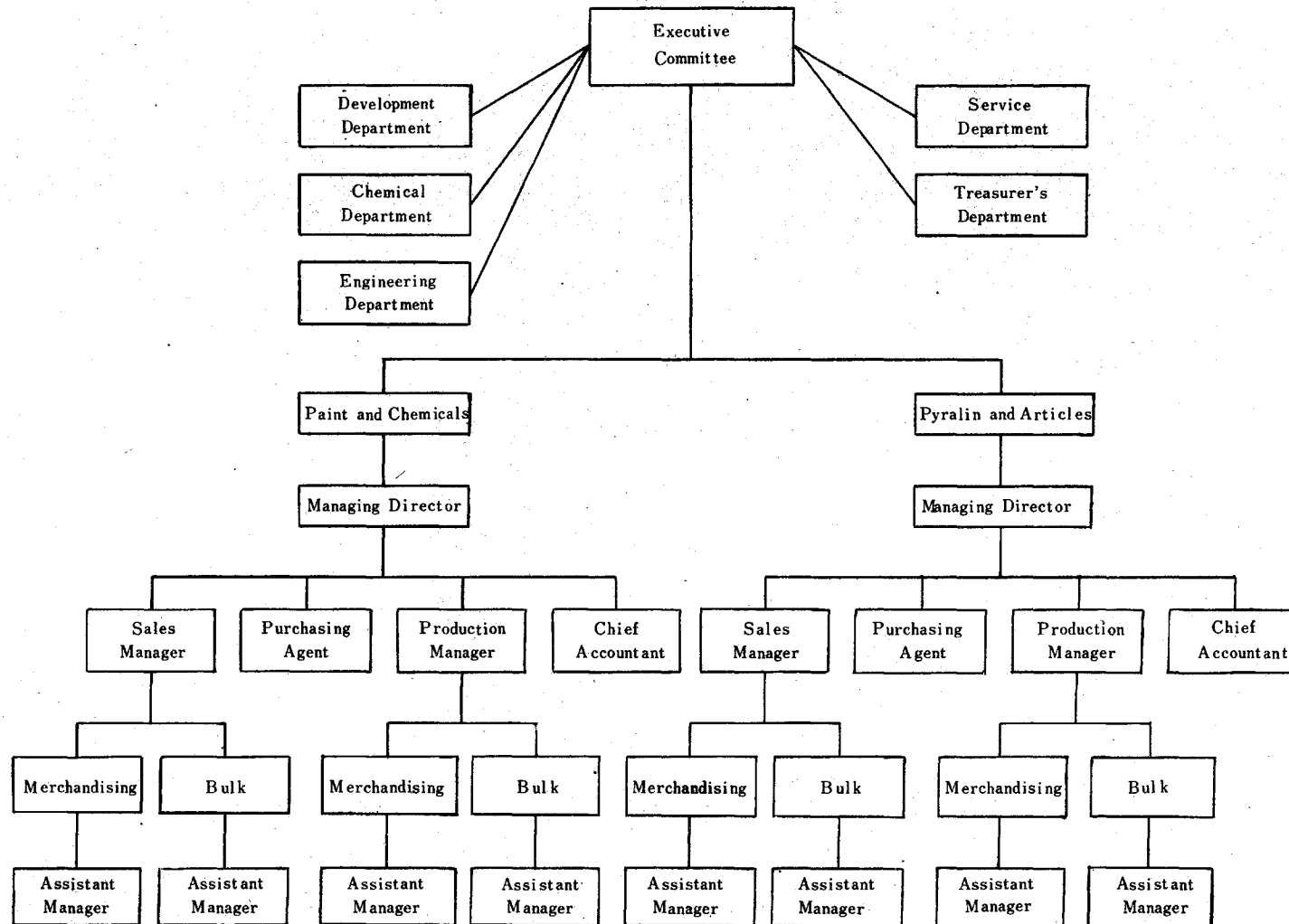
それではいったい小委員会は従来からの組織体制のいかなる点に問題を見出したかといえ、何よりもまず利益に対する厳密な責任体制がなかったことを特に指摘している。つまり各職能部門内の各ラインの活動は有効に管理されながら個々の製品ラインに利益を保証するようにそれらの活動を管理する責任は誰にもなかった。この考え方にもとずき小委員会が勧告した組織構造の基本は、利益責任を附与された製品別自立単位として各部門の組織体制を確立することである。第三図の組織図でも分る様にペイント、ピラリンを例にとると二つのデイヴィジョンを自立単位とし、製品毎にそれぞれ独自に四つの職能を処理させ利益責任を附与している。この組織プランでは、経営委員会はデイヴィジョンのマネジャーの全般的監督を行い、新部門ユニットはライン組織として編成され、本社スタッフは新デ

イヴィジョンにも助言関係をもつこと、各事業に対する追加支出は部門からもたらされた利益から経営委員会の裁量で処理すべきこと、ゼネラルマネジャーに自己の利益責任に関連した事業の正確な条件を知らせるため月次貸借対照表を編集すべきことなどがのべられている。<sup>(4)</sup>

ところでこのプランの骨子が本格的に実行に移されるのには、いろいろな角度からの反対意見のために、なお一年半が経過せねばならなかった。勧告のなされた当初経営委員会のメンバー自身が、①職能的専門化の組織原理に逆行すること②再組織の利益が具体的にどのような形であらわれるかということがこのプランでは正確に描かれていない、などの理由で強く反対した。この反対の根底には、最近のデュポンの出した損失は新事業に移行した場合当然避けられぬもので、損失の状態は適当な管理上の知識と手段及び信頼できる情報等の発達で改まっていくという考えがあるわけである。例えば当時の委員会記録には、次の様な指摘がみられる。「我々は資財をもちすぎ、原料購入の見込み違い、小さい註文のとりすぎによる販売支出増大に悩んで居り、事業は余りに分散しすぎて、新製造工程の合理化と組織化は高価なものとなりかつ未完成のものを多く抱えている。プラントの補修と取替の費用は高価となり、工場の活動には欠陥が多く粗末な日程のくみ方、不十分な作業分割や支払予定表などが目立っている」と。この様な問題に対する回答は……新オフィスや新ラインの責任と権限を発達せしめることでなく、より効果的な棚卸資産コントロール、より正確な生産量、販売と市場等に関する諸数値をつかむこと、現在のコミュニケーションを通じて流れる情報諸データを普及することであると考えられたわけであった。<sup>(5)</sup>

かかる見地から小委員会の勧告はいったん退けられた。しかし組織問題の検討はトップの三人委員会（ブラウンスプルアンズ・ピッカード）に移され継続審議された。この委員会も結局前回の小委員会提案と同趣旨の勧告を行うが、一九二〇年八月、この委員会の報告書も組織方針としての専門化の原理にこだわるイレyna社長の反対により差

**Chart 3 First Proposal of a Decentralized Structure**  
**In report of sub-subcommittee, March 16, 1920**



戻された。組織方針としての専門化の原理にこだわるイレース社長のこの時の態度は、当時の財務委員会の主要メンバーによってもむしろ支持されたのであった。<sup>(1)</sup>

註 (1) Chandler o. p. cit. p. p. 79~83.

- (2) ちなみにデュボンでは一九一四—一九一七年の間にキャパシティーは五四倍、労働者数一六倍、四二〇〇ドル以上のサラリ―を受ける管理者グループは九四名から二五九名に、使用総資本は三・七倍に増大している。
- (3) o. p. cit. p. p. 83~85. 第二の方向の実施については、敗戦によって没収されたドイツの化学特許の入手も大いにあずかっていると思われる。(V. Perlo: The Empire of High Finance 邦訳 二二三頁)
- (4) 合衆国参戦による火薬需要増加がこの多角化計画実施を延期させた主たる原因である。o. p. cit. p. p. 88~90.
- (5) Chandler o. p. cit. p. p. 91.
- (6) *ibid.*
- (7) 例えば代表的新製品部門ペイントワニスの場合一九一九年に売上高\$四、〇一五、七六九に対し\$四八九、三三七の損失を出している。しかるにこの時他の群小同業会社は最も収益性ある年を迎えていた。
- (8) o. p. cit. p. p. 93~94. (i) o. p. cit. p. p. 95.
- (10) o. p. cit. p. p. 96. (ii) o. p. cit. p. p. 97~98.
- (12) o. p. cit. p. p. 98~99. (iii) o. p. cit. p. p. 99~100.

#### 四 新組織構造採用の経過とその特徴点

新組織プランに対する反対意見に直面して、デュボンの組織担当者は、職能的組織の建前はくずさずに多角化された製品別の生産体制を効果的に管理できる方法を探索し始める。

問題の焦点となっていたペイント事業では、管理改善の詳細なプランを作成する臨時審議会が各部の代表によって組織された。この審議会はコスト引下げの可能性を詳細に検討するが、その実施に必要な管理アクションのために利

益責任と営業上の統制の場所的一致をはかるべく販売部門、製造部の各代表それに中立メンバーを加えた新しい常設の審議会の発足を勧告し、ポイント運営委員会が成立することになった。<sup>(1)</sup>この審議会方式のアイデアをピッカード等の組織担当者はデュポン全体に拡げることによって事態の切りぬけをはかる。彼らは組織問題の再提起としてでなく統計的コントロールに関するレポートの中で審議会方式活用の勧告を行っているが、このことは統計的コントロールに不備があったことを示すとともに、依然として新組織よりもよりよい情報の必要を強調する考え方が強く残っていたことを示す。これに対しピッカード等は、問題は統計でなく組織であり、当座的データは充分適切なものだったが、それが正しく利用されなかった、というよりむしろ正しく利用される体制がなかったと主張した。例えば各種製品ラインのための情報のフロウのチャンネルは、各主要職能部門がそれ自身の統計を発達させているので、はつきり定義されていず、棚卸資産コントロールは三つの職能の結合した責任でなくてはならぬのに製造部門だけの責任になっているというわけである。<sup>(2)</sup>

さてピッカード等によれば審議会は主要製品部門別に設置される部門審議会（販売、製造、購買代表者と部門ディレクターよりなる）と副社長からなる副社長審議会からなるものである。部門審議会は分散した製品ラインのより有効な管理を保証するため権限とコミュニケーションのチャンネルを再整備するものであり、職能部門の長による権限委譲により四半期毎の予測と経営計画に結合した統制を行使しうるもので、この部門審議会をチェックするため副社長審議会が活動する。かくてこの審議会のシステムは、主要製品ラインに対するいろいろな職能活動の調整（棚卸資産レベル註文量確定等々）を確実にし、資本支出統制の標準を与え、営業支出の統制に予算体系を適用し、評価と計画の役割を果す筈であった。各部門審議会のメンバーは必要な限り会合し、その記録を残し、重要な決定と予測について月次報告を経営委員会に提出すべきものとされた。<sup>(3)</sup>この様な骨子のピッカード提案は経営委員会によつ



て直ちに受諾され、こうして一九二一年早々にデュポン社は事実上製品部門に基礎をおく組織の方向に動き始める。新しい九部門のディヴィジョン審議会が考慮され、同タイプに統一された月々の報告書の提出が求められることになった。<sup>(4)</sup>

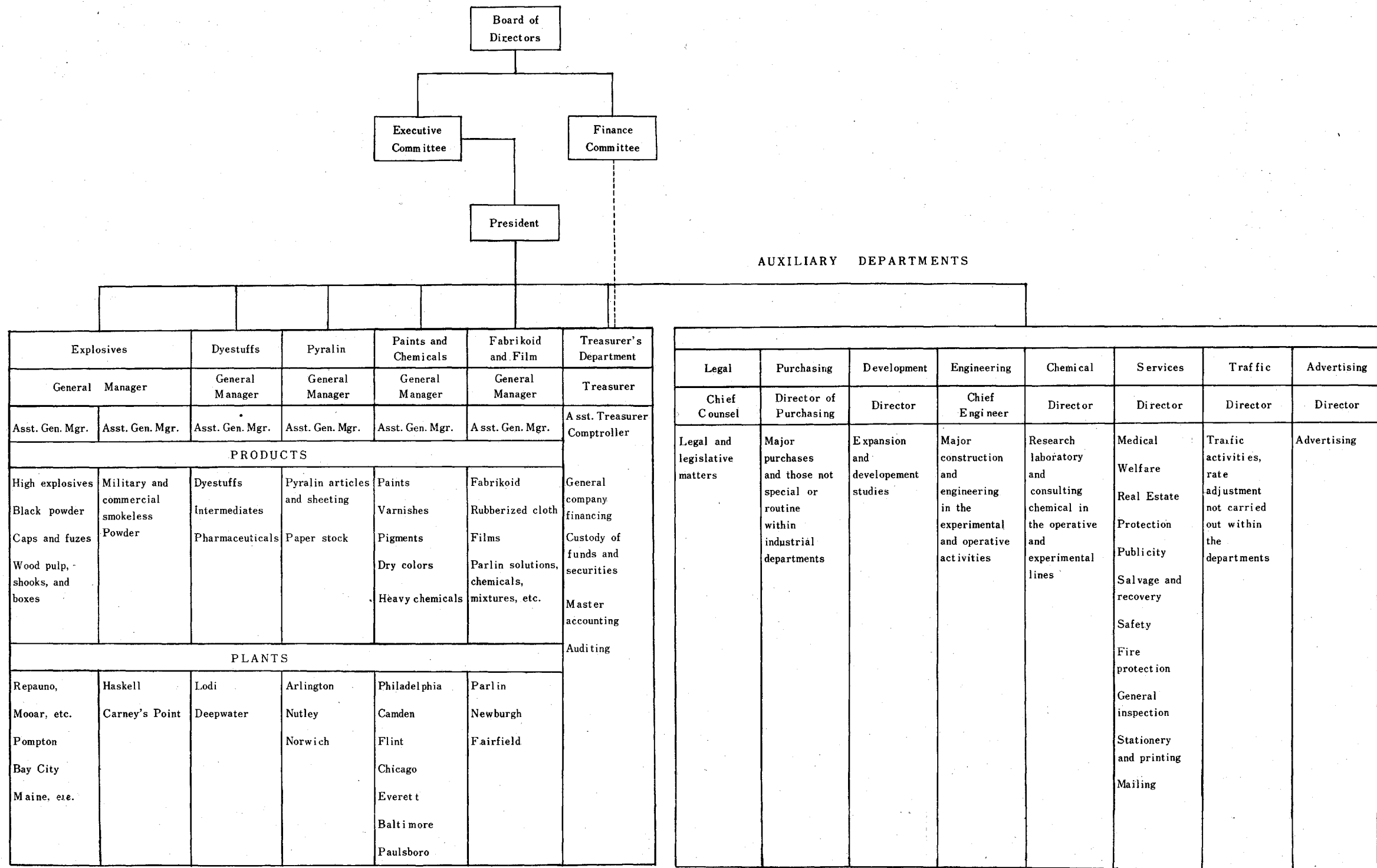
だがこの審議会システムによる妥協的な組織構造は長続きしなかった。一九二一年上半期デュポンは戦後の景気後退で火薬以外のすべての製品が欠損を出すという重大な危機に直面した。もはや多角化の戦略は困難と赤字を約束するも同然とみられ、従来の全般的管理のあり方とくに組織のあり方につき決定的な反省に迫られる事態を前にして、妥協的な組織は、わずか九ヶ月で終りを告げた。従来のデュポンの経営方針と管理方式に根本的検討を加える機会が、一九二二年八月二十二日、経営財務両委員会合同会議の形でもたれることになるが、この会議では永らく無煙火薬部門マネジャーだったF・ブラウンの提案を審議している。<sup>(5)</sup>この提案の要点は彼の発表した書簡に明らかであって、そこではまずデュポンの当面するトラブルは本社にこそあるのであり、失敗は全般的管理の失敗であると強く指摘している。(審議会方式はかかる失敗を決してカバーし得ない。)彼によると戦後の急速な欠損の原因は、棚卸資産のロスや染料生産に対する未経験もだが、まずもって組織が現在の条件に自らを調整するのに失敗したことにある。そこで調整のための対策として、①集権的職能組織構造を前の勧告の分権的製品別組織構造に置きかえ、②経営委員会を強化し、指導調整力を発揮して全般的管理に専念せしめるため、営業担当経営者でこれを編成しないこと、そして現行の財務及び経営委員会を整理統合した五人の専任者よりなる委員会を設けることが提唱されている。このようにすれば全般的経営層と部門経営層の分業が整然と行われることになる筈である。<sup>(6)</sup>

さてデュポンの全上級経営者担当者が集まったこの合同会議では、F・ブラウンの提案の線が承認され、F・ブラウンに対しピッカード、スプルアンズとともに具体的な再組織計画作成に従事することが求められた。この三人委員

会は一九二〇年の勧告を若干修正した内容の最終的な報告書を提出した。(第四図参照) その主な修正点は、ドイツイジョンと新ゼネラルオフィスの職能が完全に規定され財務、経営両委員会は統合案に従わず分離したまま残すべきとしたことである。財務委員会を残したのはデュポンの旧役員や大株主が猶デュポンの活動と業績をチェックする地位を望んでいたからであろうと思われる。さて新しい経営委員会のメンバーは全般的な計画と調査に集中し、新部門のゼネラルマネジャーは全体的には経営委員会の権限に従いながらその産業部門の活動に必要な責任権限をもつ。ゼネラルマネジャーは経営委員会に報告するが、この報告は規則的スケジュールに従って分析し論議される。マネジャーの仕事の評価はドナルドソンプラウンによって定式化された投資利益率の観点から行われる。従って部門間の振替価格は経常的な市価ときめられた。最終報告によって第一線部門のゼネラルマネジャーと経営委員会の明確な分業関係が成立したが、それとともに八つの特殊職能部門の任務は、部門、ゼネラルオフィス両者に助言とサービスを準備することであり、トレジャラー部門だけがある種のライン権限をもち続け、全体的な会計手続を設け統計的その他の規則的なレポートの形式を規定した。しかし原価会計の詳細についての責任はゼネラルマネジャーの手中に残された。

この最終報告書の線を受入れるに当つての論議の焦点は、単なるサービス職能以上のライン権限をもったトレジャラー、購買両職能の役割及び新トップ委員会の構造に向けられた。まずトレジャラーは主要な決定に必要な統計的財務的情報を準備し、財務委員会のスタッフであるとともに、社長とともに経営委員会の一員として参加することに意見が一致した。経営委員会はゼネラリストにより構成されたグループコントロールを確立するとともに社長の最終的個人責任を明定した。もともとイレース社長は経営委員会に個人責任が欠除していることを危惧したのであったが、新経営委員会は社長に最終的個人責任を引続き保証することにより彼を再び社長に選出して問題を解決した。購買部門については多数意見は各部門に分散すべきだということであったが、集中購買方式の優位を主張する購買部門副社

CHART 4 :                      Proposed Organization for the Du Pont Company, August 31, 1921



長エッジの強い反対により、独立の職能単位として残った。九月八日、この最終の組織プランは経営委員会により承認され、ここにデュポンは専門家スタッフをもつゼネラルオフィスと全般的経営層をもつ組織体制の効果を発揮し始める。各デイヴィジョンは自らの職能別部門と中央本部をもつことになった。<sup>(8)</sup> こうして経営管理史上一つの新段階を劃するデュポンの事業部制は登場をみた。この時受入れられた管理機構は以来ずっとデュポンで効果的に作用したといわれ、デュポンは以来今日迄二十部門を追加し、従業員関係、P・R、外国関係の三補助部門を設け、購買機能分権化した<sup>(9)</sup>が、基本的な組織構造は今日迄一貫して維持され来ったわけである。

- 註 (1) Chandler o. p. cit. p. p. 100~101. (2) o. p. cit. p. p. 101~102.  
 (3) o. p. cit. p. p. 102~103. (4) o. p. cit. p. 103.  
 (5) o. p. cit. p. p. 104~105. (6) o. p. cit. p. p. 105~106.  
 (7) o. p. cit. q. p. 106~110. (8) o. p. cit. p. p. 110~111.  
 (9) o. p. cit. p. 112.

## 五 デュポン事業部制の特色とその歴史的意義——結びにかえて

以上でデュポン社において事業部制が確立する迄の歴史的経過と、各々の段階における特徴を明らかにした。それは一九〇三年以来デュポンが企業の集中統合の時代を経て集中的管理機構を整備し第一次大戦後の新事態に対応して多角的経営戦略に移行し、この新戦略にマッチした組織体制を全面的に採用するに至る迄の複雑多岐にわたる歴史的経過であった。

チャンドラーは、デュポンでは組織構造は経営戦略に追従したのであり、企業の統合と合併の戦略は集中的職能組

織を、多角的戦略は分権の製品別組織をそれぞれ要求したとしている。この様に二つの組織形態を形式的に対立の面だけで捉えるのは正しいといえるかどうかこれがまず問題である。このことは一般にしばしばみられる事業部制の成立を、集権的管理のいき過ぎ＝マネジメント官僚化の解決としての権限の包括的委譲にその根拠を求める見解についてもいえることである。少くともデュポンにおける事業部制の歴史的過程を分析すると、集権的管理に対する直接的否定としての分権制の登場という形をとってそれが成立したものは考え難い。むしろそれはデュポンが企業統合の戦略とともに管理革新に乗り出して以来、一貫して追求された集中管理体制が、多角化という新事態に対応してより高度なる展開をみせたものとしてまず捉えるべきであろう。

集中管理体制の発展は何よりも執行及び計画機能の集中の過程、具体的には全般的管理の専門機関の確立とスタッフ職能の進化となつてあらわれて来る。それはデュポンの場合全般的管理に専念する経営委員会と本社ゼネラルスタッフに最も端的に代表される。そもそも集中管理の出発点は工場管理ないし現場管理に求められる。元来生産過程にある労働者が保持していた技能上の熟練を資本のイニシアティブのもとに分離集約せしめ、管理における執行機能と計画機能を分離することによってそれは成立した。<sup>(1)</sup> 集中管理の生成と展開は、つねにより重要度の高い権限を生産及び管理の過程から分離し、より上位の管理階層に集中していくことになるが、生産過程を直接対象とした工場管理段階での集中と、管理過程を対象とした全般的管理段階での集中とは一貫した共通面をもちながら相対的に区別されるべき性格をもっている。<sup>(2)</sup>

デュポンにおける管理機構の歴史的事態をみれば、それは工場管理段階での集中管理の徹底化を通じ新しい多角的戦略に対応した全般的管理段階での集中管理へと進化したものであること明らかである。火薬産業というものは元来軍需に強く依存した産業である。この点からすればこの事業は早くから生産過程の合理化＝標準化を生産、品質、原

価あらめる面から徹底的に行うべきことを強く要請されていたであらう。しかもこの火薬事業を統合したトラストとして運営するとき、総合的な生産計画の樹立は早くから必要かつ可能であり、この様な生産計画をデコとした上からの標準化が強力に推進されたのである。レポーノ化学会社のちの高爆薬部門の経営管理における先進的体験、そしてその体験を急速に全社的なものとする努力は、デュポンの集権的職能別組織となつて結実したわけである。この職能別組織の段階では、全般的管理上の意志決定と調整及び計画の機能は、経営委員会及び職能別スタッフそれぞれが第一線部門に関する日常的機能と一体化した形でこれを遂行したのであった。しかもデュポンのこの組織では集権化をいっそう進める中で職能的分権化の確立をはかっていることはハスケル報告書の示唆するところである。このようにして標準化の徹底を指向した集権的職能別組織は、第一次大戦における戦時需要の爆発的増大という事態にもよく対応することができたのである。

さて大戦終了による新事態の対策として多角的戦略がとられると集権的職能別組織ではどの様な不備があるか。それはひとくちにいつて全般的管理の飛躍的強化を必要とする新なる情況にこの組織が対応できなかったことにある。この新なる情況とは行きつくところデュポンが当面する競争条件の変化に帰着するものである。すなわちデュポンが火薬トラストとして独占的地位を築きつゝあつた時の競争条件と、多角的な産業コンツェルン化の過程における新しい局面の競争条件とは、明らかにその必要とする組織体制を異にするであらう。元来職能別組織は、あくまで企業内分業に対応するものである。これに対し多角的な製品別組織は社会的分業の領域に対する私的組織化に対応するものである。それ故に、異なる使用価値の製品グループ毎に異なる政策をもち、これらを統合し総合的に調整する必要があるのはいうまでもない。また企業の合併統合、拡張新投資、新製品開発等に関する基本方針を設定する戦略的意志決定機関ならびにそれを補佐するゼネラルスタッフの重要性が飛躍的に増大する。この様な事態の前に、デュポンの管理

機構は相互に有機的關連をもちながら戰略部門と戰術部門にはつきり分離し、トップラインについては本社戰略司令部と主要製品別の戰術司令部に、スタッフについては本社ゼネラルスタッフと第一線製品別部門職能スタッフに分れることになった。新しい組織原則の受容はたしかに権限委譲を伴っている。だが権限委譲はデュポン管理機構の再組織の動因ではなく、あくまで綜合的集中管理体制の強化＝製品別組織に対応した集中管理という新しい組織体制とつた制度的結末にすぎない。

さてこのように第一線部門を製品別に組織化し、それぞれ第一線の実情に即した創造的管理を保証するとともに、この様な体制を足がかりとして効果的集中管理体制を確立する上で、第一線部門の獨立採算組織化をバックアップするトレジャラー部門の新しい役割は極めて重要である。この部門は新しい組織改組によって明確な形でコントロール職能を与えられるとともに、財務委員会に直屬するゼネラルスタッフとして独自の地位を占め、その代表者は経営委員会のメンバーとして大きな発言力をもつことになっている。この点に關連して一九二〇年、最初の組織改革の小委員会案に対して、デュポンのトップ役員が多くが経営不振の原因を組織でなく情報の不備にあると考えて、この改革案を拒否したことは極めて示唆的な事実である。組織改革後の事態が明らかに示す如く、トレジャラー部門はコンロトラー職能を明確に与えられて、全般的管理における集中管理体制を推進する綜合的情報スタッフとして管理情報とくにその中心となる財務情報の改善に活躍したわけである。このようなトレジャラー部門の新しい役割とともに、これを補佐スタッフとして全般的管理の動きをたえずチェックする役割を果す財務委員会の動向も、新しい管理体制の上で見逃すことができない。

一九〇三年デュポンの最初の組織整備以來財務委員会は一貫して大株主による経営参加機關としての性格を持っていたが、デュポンの財務政策の伝統的性の確立にもとづく委員会の機能の変遷と委員会構成メンバーの変化を反映

してその性格を変えて来ている。財務委員会本来の機能は財務調達と利益処分政策の決定であつた筈であるが、デュポン財務政策の伝統たる内部金融政策が確立するに従い、内部資金の配分運用面にその機能の重点は移つていったと思われる。しかるに初期の財務委員会においてはこれに属した大株主が経営方針を正しく理解する能力を欠いたこともあつて、その主要機能は経営委員会に吸収される形となり、一時期にはこの委員会が無機能化していることは前にも触れた。<sup>4)</sup>ピエール・デュポンの行つた改革で、財務委員会は財務審査権を回復するとともに、経営人事の若返りに伴ない、経営委員会の第一線経営者を退いたメンバーを構成人員に加えることによつて委員会の機能を効果的ならしめ、経営委員会に対する牽制機関としての役割を果たすことになつた。しかしながら財務審査の内容が内部資金の運用管理面に傾斜するに従い、財務委員会を経営委員会のブランチとすべきであるとする意見の抬頭がみられ、またF・ブラウンの如く両委員会の統合を主張する見解も出て来たわけであつた。だが一九二一年の新組織改正では、コントローラーをつかさどるトレジャー部門を情報スタッフとして直結する形でその權威をむしろ強化し、大株主による強力な牽制機関として、基本的な財務計画と財務統制を統括する形で経営委員会と不即不離の關係にたちつつ、これをバックアップする様になつたのである。

こうしてコントローラーと結びついた財務委員会による絶えざる牽制のもとに、経営委員会は全般的管理機能にかわる執行機能の結集体として、多角化の新しい現実に対応した効果的な戦略的決定を行うことになつた。

さて以上の如きデュポンにおける職能別集権組織から始まる管理革新を推進した担い手、具体的には財務、経営両委員会の主要メンバーとして積極的に活躍した経営陣の性格はどの様なものであつたか。

冒頭にも触れた如くデュポンは一貫して閉鎖的な家族的持株会社であつた。T・N・E・Cモノグラフによるとある程度の株式分散が行われた一九三七年当時においても、E・I・デュポン化学会社株式の四三・九%は、多数の構



成員（三代にわたる七五名に代表される）家族メンバーのブロックによって保持されて居り、もしもこのブロックが一致して行動すれば他に脅かされることなき支配力を行使できた。この所有にもとづく支配の集中を続けるために複雑な機構が設けられ、単一の個人で〇・七%以上を直接に保持する者はないが、デュポン家族の主流であるデラウェアブランチについてはクリスチアナ証券、アルフレッドデュポンの流れをくむフロリダブランチについてはアルマース証券なる持株会社の株式所有を通じて（両社で三二・八%）所有者支配が貫徹した。<sup>(5)</sup>この所有者支配の中にあって極めて注目すべきことは、デュポン社の直接的株主及び持株子会社とくにクリスチアナ証券の代表的株主の中に、デュポンの管理革新に積極的な貢献をなした家族メンバーが多く含まれていることである。具体的にいうとこのメンバーには、ユージン・デュポン、ピエール・デュポン、アルフレッド・デュポン、イレヌス・デュポン、ラモー・デュポン、F・ブラウン、カーペンター一世及び二世、等の名前がみられその特殊比率は直接所有の場合〇・七%前後、クリスチアナ証券の場合八・四%〜一・〇%までの間に分布している。<sup>(6)</sup>デュポン家族の構成員の多いことと、構成員の間での株式保有の分散傾向から考えて、この比率は相対的に決して低いものではなく、これらメンバーが一方で経営委員会及び財務委員会の主要メンバーとして活躍しながら、大株主の代表的存在でもあったことは疑い余地はない。個人の名が直接大株主のリストに上って来ない他の経営及び財務両委員会のメンバーについても、クリスチアナの最大株主デラウェア不動産投資会社や前述のアルマース証券会社などの法人投資機関を介した所有者の一環を形成していたものと想定して間違いないであろう。

この様にみてくると、デュポンの管理革新Ⅱ総合的集中管理体制の強化は、所有者支配と結びついた形で行われたことがはっきりする。多角的戦略体制に急速に適應するべく新しい組織体制がとられ、全般的管理を強化する専門機関としての経営委員会とゼネラルスタッフ、そして財務委員会とコントローラーの地位が確定したことは、機能資本家

による近代的管理体制への積極的適應<sup>(7)</sup>現象としての経営者支配が確立したことを意味する。だがデュポンにおけるこの経営者支配は株式の分散を伴わず、むしろ大株主の立場と直結した所有者支配と固く結びつく形で確立せしめられたのであった。デュポンにおける総合的集中管理方式の確立に向って示されたデュポントップ経営陣の積極的イニシアティブは、この様な所有者支配の裏付けをもっていたわけであった。デュポンにおける事業部制の成立は、特定のモデルパターンに従って一朝にしてなしとげられたものでもなければ偶然の産物でもない。それは一九〇三年の改組以来自ら所有者でありかつ絶えず革新的経営者として行動したデュポン経営者の火薬及び化学産業における独占的地位を最大限に利用した管理革新のあくなき努力の積み重ねの所産であった。E・デールはデュポン管理方式を次の如く評している。「フレデリック・W・テイラーの科学的管理に関する主要な仕事が行われる以前及びそれが遂行される間に、デュポンの組織は、それとはまったく無関係に、多くの独創的な管理技術と技能を採用した。テイラーと違ってデュポンは、職長の段階における技術的な問題だけでなく、とくにトップの段階における問題を体系化した。」<sup>(8)</sup>

まさにデールの指摘する如く、デュポンの事業部制確立に至る管理革新の過程は、テイラーシステムの如き工場管理者（機能資本化の代理人）の立場からの技術的合理化への努力だけでなく、むしろそれは既定の事実として人格的に一本化せる「経営者＝機能資本家そのもの」の上からのイニシアティブの積極的展開によつてトップの問題を総合的に体系化したのである。

テイラーシステムは、工場内の作業者の熟練と知識を資本の権威の下に分離集中し計画機能と執行機能を体系的に組織化した。デュポンの管理革新は歴史的にはこれと無関係でありながら、論理的にはテイラーシステムの原理をまづ火薬トラストの管理の実態に即して集中的職能別組織の形で体现したのであった。だがそれはあくまで基本的には

企業内分業に対応した集中管理の展開であった。デュボンが多角的戦略の展開の必要に迫られる時、複雑な多部門構造となって現象する社会的分業領域への部分的組織化を進める傾向は、より高度なる集中管理体制を要請した。生産過程重点でなく、むしろ流通過程を含めた総合的視点にたつ高度な管理労働における計画と執行機能の機能資本家の下への集中再組織をはかること、まさにこのことによってデュボン事業部制は成立したのであった。

註 (1) 副田満輝「テイラーシステムの原理」経済学研究 第二巻第一号一七～一九頁。

(2) 原田実「ラインとスタッフに関する一考察」西南学院大学商学論集 第七巻第二号七七頁～八〇頁。

(3) 社会的分業領域に対する私的な組織化とは、市場や流通過程を考慮に入れた私経済的「計画化」の意である。このことは決して社会的分業に不可分の競争と生産の無政府性を止揚するものではない。むしろ私的な組織化それ自体が競争の強力な手段である以上、より新な形での競争と無政府の生産の新局面がそこに展開されることは、いうまでもない。

(4) アルフレッド及びコールマン各社長の在任時代である。

(5) T. N. E. C. monograph no. 29 p. 119～121.

(6) o. p. cit. Appendix. デュボン一族の総持株四三・九%のうちクリスチアナ証券が二七・五六%アルマース証券五・二四%で個人名義の中にはユージンデュボンの〇・七%、ピエールデュボン〇・六六%がみられる。家族持株会社の中心的存在たるクリスチアナ証券の場合にはイレースデュボン(普通株五・六六九%優先株四・七三三%)ラモードデュボン(普通株八・四八二%)F・ブラウン(普通株一・〇%)カーペンター二世(普通株一・三六六%)などが特徴的である。

(7) デュボンが始めて株式を公開するのは一九一九年九月のことといわれるが、金額にして四〇万ドルとるに足りぬ価額である。(Poor's Industrial Section 1925 p. 520) その後も極めて緩慢なテンポでしか分散は進行して居らず、株主数が一〇万を超えるのは一九四九年以後のことである。しかも一九五六年四月においてもデュボン社に対するデュボン家族の総持株比率四三・九%は変化していない。(V. Paolo The Empire of High Finance 邦訳、付録二四頁。)

(8) E. Dale 前掲書邦訳 四一頁。